

Tilburg University

Marketingstrategie en marktoriëntatie van Nederlandse bedrijven

Frambach, R.T.; Verhallen, T.M.M.; Roest, H.C.A.

Published in:
Tijdschrift voor Marketing

Publication date:
1995

[Link to publication in Tilburg University Research Portal](#)

Citation for published version (APA):
Frambach, R. T., Verhallen, T. M. M., & Roest, H. C. A. (1995). Marketingstrategie en marktoriëntatie van Nederlandse bedrijven. *Tijdschrift voor Marketing*, 29(7/8), 48-51.

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

Marketingstrategie en Marktoriëntatie van Nederlandse Bedrijven

Ruud Frambach, Theo Verhallen & Henk Roest

Inleiding

Omgevingsontwikkelingen hebben in de afgelopen decennia in toenemende mate bedrijven gedwongen om zich meer pro-actief op te stellen in de markt. Het reageren op veranderingen in hun omgeving bleek niet voldoende om de bestaande concurrentiepositie te verdedigen danwel uit te bouwen. Naarmate ontwikkelingen op gebieden als technologie, milieu, demografie en afnemersvraag zich steeds sneller lijken te voltrekken, is het actief anticiperen en inspelen op de veranderingen in de markt een steeds belangrijker voorwaarde voor succes. Niet alleen de traditionele commercieel opererende ondernemingen worden met deze noodzaak geconfronteerd, ook not-for-profit organisaties moeten steeds meer anticiperend in de markt optreden. Door een terugtrekkende overheid zijn deze organisaties voor hun financiële middelen steeds meer op de markt aangewezen, waardoor de onderlinge concurrentie toeneemt. Pro-actieve organisaties beschikken in een dergelijke situatie over betere voorwaarden om een superieure marktpositie te creëren (vgl. Day en Wensley, 1988).

Als gevolg van het toegenomen besef onder bedrijven dat de omgeving een pro-actief beleid noodzakelijk maakt, heeft het strategisch denken en handelen aan belang gewonnen. Onder strategisch denken verstaan wij het vermogen van organisaties om anticiperend in te kunnen spelen op de kansen en bedreigingen vanuit de omgeving. Strategisch handelen heeft betrekking op het feitelijk vertalen van strategisch beleid naar concrete activiteiten en het uitvoeren hiervan. Strategieformulering vraagt aandacht voor de wijze waarop de organisatie in de markt wil concurreren (concurrentiestrategie), of zij wil groeien (groeistrategie) en hoe dit kan worden gerealiseerd (ontwikkelingsstrategie)(Johnson en Scholes, 1993). De invulling van het strategisch beleid is afhankelijk van de accenten die een organisatie hierin legt. Dit wordt mede bepaald door de cultuur van de organisatie. Een en ander komt tot uitdrukking in de strategische oriëntatie van het bedrijf. Indien een organisatie sterk gericht is op het identificeren van huidige en toekomstige afnemersbehoeften om hier als gehele organisatie op in te kunnen spelen, spreken wij van een klant-georiënteerde organisatie. Vindt dit plaats in combinatie met het anticiperen op activiteiten en posities van concurrenten in de markt, dan typeren wij dit als een marktgeoriënteerde organisatie. De huidige opvatting is dat gezien de dynamiek van de omgeving, de snelle veranderingen in de afnemersvraag en de snelle reacties van concurrenten hierop, marktgerichtheid een steeds belangrijkere voorwaarde voor succes van een bedrijf wordt.

Het doel van dit artikel is om een eerste verkennend inzicht te verschaffen in de marketingstrategie en de strategische oriëntatie van Nederlandse bedrijven. Hierbij staan we stil bij de volgende vragen:

- (a) welke strategie volgen bedrijven in Nederland?
- (b) welke strategische oriëntatie hebben deze bedrijven?
- (c) welke belangrijke kansrijke en bedreigende ontwikkelingen zien bedrijven?
- (d) wat zien bedrijven als hun belangrijkste sterktes en zwaktes?

Om deze vragen te kunnen beantwoorden hebben wij onderzoek verricht onder 209 Nederlandse bedrijven. Voordat we ingaan op de bevindingen zullen we eerst de opzet van dit onderzoek bespreken.

Onderzoek

Het onderzoek heeft plaatsgevonden door analyse van de strategische marketingplannen van 209 bedrijven geschreven op SBU-(strategische business unit) of organisatieniveau. Een a-selecte steekproef is genomen uit een bestand van strategische marketingplannen van Nederlandse bedrijven. De geselecteerde plannen hebben betrekking op de periode vanaf 1993. De steekproef betreft organisaties afkomstig uit diverse branches. Per branche zal het percentage in de steekproef worden vergeleken met dat van de totale Nederlandse populatie (Kamers van Koophandel en Fabrieken, 1992). Industrie, bouw, en installatiebedrijven (49% vs 14%), bank- en verzekeringsbedrijf, zakelijke en overige dienstverlening (30% vs 41%), handel, horeca en reparatiebranche (12% vs 38%), transport, opslag en communicatie (9% vs 4%) en landbouw en delfstofwinning (1% vs 3%). Van de bedrijven heeft 53% 100 of meer werknemers (landelijk: 1%), 12% heeft 50-100 werknemers (1%) en 26% heeft minder dan 50 werknemers (98%). In 9% van de gevallen kon het aantal werkzame personen niet met zekerheid worden achterhaald. Geconcludeerd kan worden dat de steekproef niet representatief is voor wat betreft de spreiding over de diverse branches en de verdeling van de beroepsbevolking over de bedrijven in Nederland. Kleine bedrijven uit de handel, horeca en reparatie zijn ondervertegenwoordigd. Daaruit kunnen we concluderen dat dit soort organisaties in het algemeen ook geen strategische marketingplannen formuleren.

De strategische marketingplannen zijn vervolgens door middel van inhoudsanalyse geanalyseerd. Hiertoe zijn codeschema's opgesteld betreffende de voor het onderzoek relevante variabelen. Deze volgen de stappen van het strategisch marketingplannings-proces en hebben betrekking op de externe en de interne analyse. In figuur 1 staan de elementen daarin weergegeven. Daarnaast zijn de strategische oriëntatie en strategische keuzes bepaald.

Figuur 1: Onderzochte elementen strategisch marketingplanningsproces

Externe analyse	Interne analyse
<ul style="list-style-type: none"> • markt 	<ul style="list-style-type: none"> • kenmerken bedrijf

<ul style="list-style-type: none"> • ontwikkelingen in de markt • afnemers • concurrentie • distributie • omgeving
<hr/> kansen bedreigingen

<ul style="list-style-type: none"> • marketingbeleid • (marketing)organisatie • financiën
<hr/> sterktes zwaktes

Strategie
<ul style="list-style-type: none"> • strategische oriëntatie • marketingstrategie (concurrentie-, groei-, ontwikkelingsstrategie)

Teneinde de betrouwbaarheid van de verkregen gegevens te kunnen vaststellen, zijn 100 van de 209 strategische marketingplannen onafhankelijk van elkaar door twee verschillende onderzoekers geanalyseerd en gecodeerd. Middels onderlinge vergelijking van de verkregen coderingen kon de betrouwbaarheid hiervan worden vastgesteld op 80 tot 100%. Verschillen in coderingen zijn vervolgens door onderlinge discussie opgelost.

Resultaten

De resultaten van het onderzoek zullen wij bespreken aan de hand van de vier onderzoeksvragen, zoals hiervoor geformuleerd.

(a) Welke strategie volgen bedrijven in Nederland?

Ten aanzien van het strategisch beleid wordt in het algemeen onderscheid gemaakt naar (1) de concurrentiestrategie (Porter, 1980), dit betreft de wijze waarop de organisatie wenst te concurreren in de markt, (2) de groeistrategie (Ansoff, 1984) dit betreft de groeirichting die de organisatie gegeven de gekozen concurrentie strategie kiest, en (3) de ontwikkelingsstrategie (Johnson en Scholes, 1993) die aangeeft op welke wijze de organisatie dit alles beoogt te realiseren. In kader 1 staat een overzicht van de gekozen strategie door de in onze steekproef vertegenwoordigde Nederlandse bedrijven.

Concurrentiestrategie. Porter (1980)

onderscheidt een tweetal keuzes die de uiteindelijke concurrentiestrategie bepalen. De eerste keuze betreft die tussen kosten

Kader 1: Gekozen strategie

Concurrentiestrategie:

• kosten leiderschap	13	(6%)
• differentiatie	190	(91%)
• gemixte flexibiliteit	6	(3%)

Groeistrategie:

• strategische terugtocht	5	(2%)
• consolidatie	31	(15%)
• marktpenetratie	137	(66%)
• marktontwikkeling	15	(7%)
• produktontwikkeling	73	(35%)

• gerelateerde diversificatie	5	(2%)
-------------------------------	---	------

Ontwikkelingsstrategie:

• intern	172	(82%)
• acquisitie	4	(2%)
• gezamenlijke ontwikkeling	41	(20%)

(n=209)

het zich al dan niet richten op een deel of het totaal van de markt. Aangezien de tweede keuze sterk afhankelijk is van de subjectief gekozen definitie van de markt, en deze op grond van de door ons gekozen aanpak moeilijk te verifiëren is, hebben we dit buiten onze analyses gelaten (voor een bespreking van focusstrategieën, zie Nijssen, Moor en van Dijke, 1994).

De concurrentiestrategie die Nederlandse bedrijven volgen betreft in verreweg de meeste gevallen een differentiatiestrategie. Deze bedrijven zijn uit alle vertegenwoordigde branches en werknemersklassen afkomstig. Slechts 6% van de bedrijven heeft gekozen voor een strategie van kosten leiderschap. Dit betreft uitsluitend organisaties met een werknemersaantal van minimaal 100. Een combinatie van voorgenoemde strategieën, de zogenaamde gemixte flexibiliteitsstrategie, wordt gevolgd door 3% van de onderzochte bedrijven. Ook hier betreft het uitsluitend organisaties met 100 of meer werknemers. Deze resultaten lijken erop te wijzen dat alleen grote bedrijven in staat zijn middels schaalvoordelen voldoende kostenefficiëntie te realiseren om een kosten leiderstrategie te volgen, al dan niet in combinatie met een differentiatiestrategie.

Groeistrategie. Ansoff (1984) onderscheidt twee fundamentele keuzes bij de bepaling van de groeistrategie. Allereerst het bewerken van de bestaande of een nieuwe markt en ten tweede of dit met bestaande of met nieuwe produkten moet gebeuren. Tweederde van de bedrijven voert een groeistrategie gericht op marktpenetratie (meer omzet in de bestaande markt), terwijl produktontwikkeling als tweede belangrijkste groeistrategie naar voren komt. De overige groeistrategieën worden door relatief weinig bedrijven gevolgd. Hierbij valt geen onderscheid te maken tussen bedrijven uit verschillende branches of bedrijven van verschillende omvang.

Ontwikkelingsstrategie. Johnson en Scholes (1993) onderscheiden de interne-, de acquisitie- en de gezamenlijke ontwikkelingsstrategie.

Voor wat betreft de ontwikkelingsstrategie kiest een grote meerderheid van de bedrijven voor het zelf ontwikkelen van produkten of markten, terwijl één op de vijf bedrijven ervoor kiest hierbij samen te werken met een andere organisatie. Opvallend is dat òf de relatief kleine bedrijven betreft (tot 50 werknemers) òf de relatief grote bedrijven (100 werknemers of meer). Mogelijk hebben de kleine organisaties zelf onvoldoende kennis en/of middelen in huis om de strategie uit te werken en willen grote bedrijven hun aandacht niet te veel verdelen door alle strategiekeuzen geheel in eigen beheer te ontwikkelen. Dit kan samenhangen met de tendens die bij grote ondernemingen valt waar te nemen om zich in toenemende mate te concentreren op de kernactiviteiten (zie bijvoorbeeld *NRC Handelsblad*, 8 mei 1993). Een klein gedeelte van de organisaties in het onderzoek (2%) kiest voor overname van andere bedrijven. De organisaties die deze keuze maken hebben allen meer dan 100 werknemers in dienst en blijken afkomstig te zijn uit de branches industrie en overige dienstverlening.

(b) Welke strategische oriëntatie hebben Nederlandse bedrijven?

Zoals in de inleiding aangegeven, zullen de keuzes die de organisatie ten aanzien van het strategisch beleid maakt mede afhankelijk zijn van de cultuur en de belangrijkste strategische oriëntatie van de organisatie. Primair kunnen organisaties gericht zijn op klanten, financiën, human resources, interne processen, onderzoek en ontwikkeling (R&D) of de concurrentie. In kader 2 staat weergegeven in hoeverre deze oriëntaties bij de bedrijven zijn terug te vinden. Het gaat hier om de primaire oriëntatie van het bedrijf.

Opvallend resultaat met betrekking tot de strategische oriëntatie van de bedrijven is dat relatief weinig organisaties primair op de klant georiënteerd blijken te zijn. Eerdere

Kader 2: Strategische oriëntatie

• klantoriëntatie	19	(9%)
• financiële oriëntatie	70	(33%)
• interne/procesoriëntatie	48	(23%)
• human resources oriëntatie	0	(0%)
• R&D oriëntatie	38	(18%)
• concurrentie-oriëntatie	33	(16%)

(n=209)

onderzoeken naar de mate van klant- en marktorientatie van bedrijven rapporteren veelal hogere cijfers (zie bijvoorbeeld Alsem en Hoekstra, 1995). De verklaring van dit verschil lijkt in belangrijke mate te kunnen worden toegeschreven aan de wijze waarop de strategische oriëntatie in het onderzoek wordt vastgesteld. Wij hebben ons gericht op feitelijke gegevens uit de interne analyse van het betreffende marketingplan. In het algemeen wordt hiervoor een methode van zelftypering door de respondent toegepast (zie Conant, Mokwa en Varadarajan, 1990). Hierbij treedt echter een vertekening in de resultaten op, aangezien respondenten het sociaal wenselijk achten te worden betiteld als klant- of marktgeoriënteerd. In eerder onderzoek (Verhallen en Frambach, 1994) vroegen wij respondenten binnen organisaties uit verschillende branches en van verschillende omvang zelf aan te geven welke strategische oriëntatie het bedrijf primair had. Dit bleek voor 80% van de bedrijven een klantorientatie te zijn ($n=202$). Dit percentage zakte tot 67% toen de respondenten gevraagd werd aan te geven in hoeverre men relatief meer klantgeoriënteerd was dan de overige bedrijven in de eigen branche ($n=177$). Tot slot valt op dat de financiële oriëntatie het vaakste voor komt (33%), terwijl de oriëntatie op een goede werksfeer blijkbaar als ondersteunend ten aanzien van andere strategische oriëntaties geldt.

(c) Welke belangrijke kansrijke en bedreigende ontwikkelingen zien bedrijven?

In kader 3 staan de door de bedrijven in onze steekproef als belangrijkste positieve en negatieve gepercipieerde omgevingsontwikkelingen weergegeven. Nederlandse bedrijven zien hun belangrijkste kansen in de ontwikkeling van hun afzetmarkt. Een toename van de vraag, o.a. door het opengaan van markten als Oost-Europa, en kwalitatieve veranderingen in de vraag bieden bedrijven mogelijkheden om niet alleen omzetverhoging binnen bestaande produkt/markt-combinaties te realiseren, maar stellen hen ook voor de uitdaging om beter dan de concurrent in te spelen op afnemerswensen. Dit stemt overeen met de eerder gerapporteerde bevinding dat negen op de tien bedrijven differentiatie als primaire concurrentiestrategie zien. Een kwart van de bedrijven geeft dan ook aan differentiatiemogelijkheden als belangrijkste kans te beschouwen.

De belangrijkste bedreigingen zoals ervaren door bedrijven hebben betrekking op de concurrentiesituatie en -dynamiek. Veruit de meeste bedrijven ervaren vooral de kwalitatieve concurrentie als bedreigend. Deze heeft

Kader 3: Omgevingsontwikkelingen

Belangrijkste kansen:

1. marktontwikkeling	124	(59%)
2. toename van de vraag	89	(43%)
3. differentiatie	53	(25%)
4. kwalitatieve vraagverandering	49	(24%)
5. marktomvang	46	(22%)

Belangrijkste bedreigingen:

1. concurrentie (kwalitatief)	142	(68%)
2. concurrentie (kwantitatief)	71	(34%)
3. nieuwe produkten	66	(32%)
4. juridische/politieke ontw.	64	(31%)
5. macht distributie	58	(28%)

(n=209)

betrekking op het vermogen van de concurrent om zich in positieve zin van de eigen organisatie te kunnen onderscheiden. Niet voor niets is de aandacht voor het creëren van onderscheidende competenties (sterktes) en het op basis hiervan realiseren van concurrentievoordelen in de literatuur zo groot (zie bijvoorbeeld Porter, 1980 en 1985; Day en Wensley, 1988; Day, 1994). Samenhangend met de kwalitatieve concurrentie ervaart bijna een derde van de bedrijven het op de markt brengen van nieuwe produkten door aanbieders, bijvoorbeeld ter differentiatie of als substituut, als primaire bedreiging. Naast de concurrentie-intensiteit blijken de macro-omgevingsontwikkelingen op politiek/juridisch gebied een primaire bedreiging voor veel bedrijven te vormen. Hierbij kan bijvoorbeeld worden gedacht aan strengere milieuwetgeving, de gevolgen van harmonisering van Europese wetgeving en onzekere politieke situaties in een aantal landen voor internationaal opererende ondernemingen. Tenslotte zien we dat ook de alom waar te nemen toenemende concentratie in de distributie een belangrijke bedreiging voor een kwart van de bedrijven is.

(d) Wat zien bedrijven als hun belangrijkste sterktes en zwaktes?

Om nader inzicht te krijgen in de competenties waarop bedrijven hun strategische keuze gegeven door hen waargenomen omgevingsontwikkelingen blijken te baseren, hebben wij in de strategische marketingplannen onderzocht welke relatieve sterktes en zwaktes bij de bedrijven aanwezig zijn. In kader 4 staan de bevindingen hiervan weergegeven.

De belangrijkste sterktes van de onderzochte bedrijven hebben betrekking op distributie en financiële positie. De distributie geeft een indicatie van de mogelijkheden die het bedrijf heeft om in contact met de klant te staan,

Kader 4: Competenties (sterktes en zwaktes)

Meest genoemde sterkten:

1. distributie	39%	
2. financiën	39%	
3. marktpositie	37%	
4. know how / ervaring		34%
5. assortiment	32%	

Meest genoemde zwakten:

1. marketing	44%
2. verkoop	34%
3. assortiment	33%
4. distributie	25%
5. marktpositie	24%

(n=209)

terwijl de financiële positie de investeringsmogelijkheden van het bedrijf bepaalt. De overige sterktes van de bedrijven betreffen de marktpositie, de know-how en het assortiment.

Indien de belangrijkste zwaktes worden beschouwd, valt op dat de vier meest genoemde betrekking hebben op de bewerking van de afnemersmarkt, terwijl de positie in die markt op de vijfde plaats staat.

Indien de relatieve competenties worden gerelateerd aan de primaire oriëntatie van het bedrijf, dan wordt een bijzonder interessant beeld verkregen (zie kader 5). De belangrijkste sterkte van een bedrijf komt overeen met de vastgestelde strategische oriëntatie. Klantgerichte bedrijven, bijvoorbeeld, zijn sterk in distributie en R&D-oriëntatie blijkt gebaseerd op R&D-sterkte. Indien vervolgens de voornaamste zwaktes worden bekeken, dan valt op dat 'marketing' vrijwel unaniem wordt beschouwd als de belangrijkste, ongeacht de strategische oriëntatie. Blijkbaar voelen veel bedrijven de noodzaak om meer klant- en/of marktgeoriënteerd te moeten opereren, zelfs de bedrijven die hierin reeds succesvol zijn¹. De concurrentiesituatie en het gevecht om de gunst van de afnemer is hier debet aan. Alleen binnen de groep concurrentie-georiënteerde bedrijven vinden de meeste organisaties dat het assortiment hun primaire zwakte is. Dit is verklaarbaar gelet op de noodzaak van differentiatie die deze bedrijven ervaren.

¹ Hierbij moet worden vermeld dat de in dit onderzoek geanalyseerde strategische marketingplannen door marketeers binnen de organisaties zijn geschreven. Wellicht ervaren zij eerder de noodzaak tot meer marketing gericht ondernemen dan overige leden van de organisatie.

Conclusies

In dit onderzoek hebben wij getracht een beeld te krijgen van het strategisch beleid van Nederlandse bedrijven en de factoren waarop dit beleid in de praktijk gebaseerd wordt. De marketingstrategieën die Nederlandse bedrijven volgen en hun strategische oriëntatie staat

Kader 5: Competenties naar oriëntatie

<i>Oriëntatie</i>	<i>Belangrijkste sterkte</i>
klant (19)	distributie (58%)
financieel (70)	financiën (40%)
intern (48)	know how (48%)
R&D (38)	R&D (50%)
concurrentie (33)	marktpositie (42%)

<i>Oriëntatie</i>	<i>Belangrijkste zwakte</i>
klant (19)	marketing (47%)
financieel (70)	marketing (46%)
intern (48)	marketing (44%)
R&D (38)	marketing (42%)
concurrentie (33)	assortiment (42%)

(n=209)

daarbij centraal. Om meer inzicht in de achtergrond van de strategiekeuze te krijgen is onderzocht welke omgevingsontwikkelingen als belangrijkste worden gezien en welke relatieve competenties bedrijven het belangrijkste vinden. We hebben daarbij gebruik gemaakt van 209 strategische marketingplannen. Een grondige analyse op inhoud, argumentatie en consistentie heeft tot gevolg dat sociaal wenselijk gedrag en "wishful thinking", kenmerk van zelftypering, wordt vermeden.

Een van de opmerkelijke bevindingen is de voorkeur voor marktpenetratie als groeistrategie. Bedrijven zien over het algemeen de ontwikkelingen in hun markt als belangrijkste kans. Daarentegen zien zij de concurrentie, zowel kwantitatief als kwalitatief, als primaire bedreiging. Daarbij wordt door de meeste bedrijven gekozen voor een concurrentiestrategie van differentiatie en een groeistrategie van marktpenetratie. Aangezien dit om een oriëntatie op concurrentie en markt vraagt, leidt dit tot meer marktgericht opereren. Misschien is het hierom juist wel dat bedrijven marketing als hun belangrijkste zwakte beschouwen.

Toekomstig onderzoek zal moeten uitwijzen of Nederlandse organisaties wel zijn voorbereid op hun steeds dynamischer wordende omgeving. Mogelijk dat in de toekomst meer aandacht uit zal gaan naar het verkennen van afnemerswensen en concurrentie ontwikkelingen. Meer onderzoek dient dan ook plaats te vinden om marktgerichtheid verder invulling te geven (zie ook Day,

1994) en om na te gaan onder welke omgevingscondities zij succesvol is (zie Greenley, 1995).

Referenties

- Alsem, K.J. en J. Hoekstra (1995), 'Frappante omgang met marketing', *Tijdschrift voor Marketing*, 29 (1), p. 17-20.
- Ansoff, H. Igor (1984), *Implanting Strategic Management*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall International.
- Conant, J.S., M.P. Mokwa en P.R. Varadarajan (1990), 'Strategic types, distinctive marketing competence and organizational performance: a multiple measures-based study', *Strategic Management Journal*, 11, p. 365-383.
- Day, George S. (1994), 'The capabilities of market-driven organizations', *Journal of Marketing*, 58 (October), p. 37-52.
- Day, George S. en Robin Wensley (1988), 'Assessing competitive advantage: a framework for diagnosing competitive superiority', *Journal of Marketing*, 52 (April), p. 1-20.
- Greenley, Gordon E. (1995), 'Forms of market orientation in UK companies', *Journal of Management Studies*, 32 (1), p. 47-66.
- Johnson, Gerry en Kevin Scholes (1993), *Exploring Corporate Strategy; Text and Cases*. Hemel Hempstead: Prentice Hall.
- Nijssen, E.J., F. Moor en K. van Dijke (1994), 'De succesfactoren van focusstrategieën', *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, 68 (12), p. 707-723.
- NRC Handelsblad (1993), 'Concerns zoeken heilige graal in eigen gelederen', 8 mei.
- Porter, Michael E. (1980), *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: The Free Press.
- Porter, Michael E. (1985), *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: The Free Press.
- Verhallen, Theo en Ruud Frambach (1994), 'Strategy based segmentation of industrial markets', in: J. Bloemer, J. Lemmink en H. Kasper (eds.), *Marketing: its dynamics and challenges*, p. 1475-1477.